

MÁRTON József

A VEZETÉSI KULTÚRA VIZSGÁLATA MENDI MÓDSZERREL

A szerző egy általa kifejlesztett rendszerszemléletű menedzsmentdiagnosztikai módszertant ismertet, mely alkalmas lehet az általános vezetési kultúra, vezetői csapatok, egyes vezetők és vezetőjelöltek értékelésére. Ámbár az eljárás szubjektív alapokra épül, a kidolgozás előrehaladtával feltehetően mind jobban objektiválódik. Jelen cikk a MENDI egyik, az érintett szervezet vezetési kultúrájának jellemzésére szolgáló blokkját ismerteti.

Mintegy tíz évig tartó kutatói munkával fejlesztettem ki azt a MENDI-nek (menedzsmentdiagnosztika) elkeresztelt vizsgálati eljárást, amely a vezetés emberi viszonyainak átvilágítására szolgál. A MENDI rendszerszemléletű módszertan, amely az általános vezetési kultúra, vezetői csapatok, egyes vezetők, és vezetőjelöltek értékelésére egyaránt alkalmas. Interdiszciplináris módon egyesít magában közgazdasági, szociológiai, pszichológiai és vezetéstudományi tartalmakat. A hagyományos felülnézeti minősítéssel szemben, a hozzáértő munkatársak széles körét körkörösén bevonja az érintett vezetők értékelésébe. Teszteli is a vezetőket, ugyanakkor döntően a kompetens munkatársi véleménykutatásra alapoz. A vezetőkre vonatkozó sok, egyenként szubjektív munkatársi vélemény az összegzés során mintegy objektiválódik és igaz képet fest a vezetők emberi értékéről. A MENDI vezérelve, hogy saját munkatársi közösségeik szemével ítélje meg a vezetők valódi minőségét.

A vezetés komplex emberi viszonyainak megközelítése a MENDI-nek több vizsgálati blokkja van. Közülük az egyik az érintett szervezet vezetési kultúrájának megragadására szolgál. Ebben az írásban erről adok lényegre törő tájékoztatást.

A vezetési kultúra fogalma a MENDI-ben

A vezetési kultúráról, csakúgy mint a szervezeti kultúráról szóló világviszonylatban megjelent szaktudományos

értékeléseknek ma már könyvtárnyi irodalma van. A hazai szakirodalomban is számos írás jelent meg ebben a tárgykörben. Nem áll szándékomban ezek számát szaporítani, és egy újabb elméleti megfogalmazással gyarapítani a választékot. Ehelyett nem tudományos, hanem gyakorlatias, köznap használatra való fogalmat alakítottam ki a vezetési kultúráról, amelyből a MENDI-vel történő empirikus vizsgálat alaptényezői levezethetők.

A vállalatok vitalitása nyilvánvalóan szorosan összefügg irányításuk színvonalával. Végső soron a vállalatirányítás határozza meg a cégek gazdasági teljesítményeit. Minthogy szervezeti irányítás nincs önmagában, hanem az csak a vezetés által működik, az irányítást a vezetői magatartás megnyilvánulásának tekinthetjük. A vezetési kultúra alatt mi egyszerűen a vállalatirányítás karakterét és minőségét értjük.

A vezetési kultúra összetett jelenség, amely sokféle nézőpontból vizsgálható. Abból kiindulva, hogy a vezetési kultúrát maguk a vezetők együttesen testesítik meg, a mi vizsgálódásunk a vezetők minőségének meghatározására irányul. A vezetők szellemi színvonalát, szakmai, üzleti, alkotói, menedzseri stb. képességeit értékeljük. Figyelmünk tehát a vezetés emberi oldalára koncentrál. Azt kutatjuk, milyen színvonalú az emberi erőforrások e kivételes fontosságú rétege. Vizsgálatunk tehát nem a vezetési kultúra egészére, hanem csak annak hordozóira, a vezetőkre irányul. Minthogy azonban a vezetés színvonala nyilvánvalóan a vezetők minőségétől függ, talán nem in-

dokolatlan ez utóbbit magát is vezetési kultúrának nevezni. Természetesen szüntelenül emlékeztünkben tartva, hogy ez a vezetési kultúra egy speciális, szűkebb értelmezését jelenti.

A vezetési kultúra a vállalat legfontosabb vezetőinek közös viselkedésében és tevékenységében nyilvánul meg. Ennek megfelelően vizsgálatunkkal a vállalat magasabb vezetőinek meghatározott körét célozzuk meg, ennek karakterét és színvonalát igyekszünk szintetikus kritériumokkal megragadni. *A vezetési kultúrát tehát mint a cég vezérkarának minőségével azonos jelenséget vizsgáljuk.* Vezérkar alatt nem csupán a vállalat csúcsvezetőinek szűk csoportját értjük, hanem belefoglaljuk a legfontosabb szakmai és területi vezetőket is. A vezérkar tehát az az irány- és mértékadó vezetői együttes, amely az egész vállalat vezetési kultúráját reprezentálja.

A kultúra köznyelvi értelemben magasztos jelenség. Ellentéte ennek a hiányát jelenti, ahogy ezt a fosztóképzős „kulturálatlan” szó kifejezi. Eszerint a kultúrának negatív tartománya nem létezik, mert valami vagy van, vagy nincs. A mi szóhasználatunk a vezetési kultúrával kapcsolatban eltér ettől. Minden szervezetet vezetnek valakik, valahogyan, ezért minden szervezetnek van valamilyen vezetési kultúrája. A mi skálánkon nincsenek kulturálatlan cégek, viszont lesznek a különböző cégeknél a vezetési kultúrának alacsonyabb és magasabb fokozatai. A vezetési kultúra spontán akkor is létezik, ha gyakorlatban annak mibenléte esetleg nem is tudatosul. Sok hazai cégnél sajnos ez a helyzet. Vezetési kultúrájukat az illetékesek gyakran megfogalmazni sem tudják, mert nincsenek erre fogalmaik, mérhető dimenziók és viszonyítási alapjaik, amelyekhez hasonlíthatnák önmagukat. A MENDI-módszer kifejlesztésével ezen hiány pótlására vállalkoztam. Módszerem azonban már több mint kísérlet, minthogy eddig már több tucatnyi magyar cégnél „élesben” is bevetettük.

Az ötletadó: Hofstede modellje

A vállalati vezetési kultúra dimenzionált vizsgálatához az ötletet Geert Hofstede, amerikai kutató nemzeti kultúrák összehasonlítására alkotott modelljéből merítettük. Hofstede a hetvenes években 40 országot érintő nagyszabású nemzetközi kutatásra alapozva dolgozta ki modelljét. Vállalati alkalmazottak körében folytatott kutatásai során hatvan attitűdre és értékre vonatkozó kérdésre adott skálázott válaszokból négy összevont dimenziót képzett, amelyeket a szervezeti kultúra koordinátáinak nevezett. A következő koordinátákat alkalmazta:

- hatalmi distancia indexe,
- bizonytalanságkerülési index,
- férfiasság-nőiesség indexe,
- individualizmus-kollektívizmus indexe.

Hofstede minden érintett országra meghatározta ezeket a nemzeti koordinátákat. Két-két dimenzió felhasználásával koordináta-rendszereket szerkesztett, amelyeken ábrázolva a vizsgált nemzeteket, szemléletes képet kapott az érintett országok szervezeti kultúrájának egymáshoz viszonyított elhelyezkedéséről.

Hofstede nemzeti kultúrákról alkotott modelljét elsőként Varga Károly ismertette a hazai szakközönség előtt a nyolcvanas évek elején. Nekem szerencsém volt, mert éppen ő volt szemináriumvezető tanárom egyetemi továbbképző tanulmányaim során. Hofstede modelljével való megismerkedésem nagy szellemi élmény volt számomra, és döntő szerepe volt abban, hogy szervezetkutatásokkal kezdtem foglalkozni.

Mondanom sem kell, hogy Magyarország nem szerepelt azon negyven ország között, ahol Hofstede kutatásokat folytatott. Először Varga Károly próbálta meg a magyar szervezeti kultúrát a nemzeti kultúrák mezőnyébe beilleszteni. Ehhez egy hazai cégre meghatározta Hofstede nyomán a szervezeti kultúra koordinátáit, és ábrázolta a negyven országgal benépesített világtérképen. Érdekes kísérlet volt, de nyilván nem elégséges, hogy egyetlen cég adataira támaszkodva megalapozott következtetéseket vonhasson le a magyar nemzeti kultúra karakteréről. A következő próbálkozások egyike tőlem származik 1985-ből. Akkoriban minisztériumban dolgoztam és sikerült kieszközölnöm, hogy egy iparág kéttucatnyi vállalatánál Hofstede nyomán felvételeket készítek. Ezt a kutatást feldolgozva immár egy iparági vállalatcsoport képviselőjében ábrázolhattam Magyarországot a nemzeti kultúrák mezőnyében.

Korán felmerült bennem a gondolat, hogy vajon azt a modellt, amit Hofstede a nemzeti kultúrák megragadására kidolgozott, nem lehetne-e egy országon belül vállalati vezetési kultúrák összehasonlító vizsgálatára felhasználni? Az imént említett kutatásban szereplő minden egyes vállalatra meghatároztam Hofstede képleteivel a szervezeti kultúra négy-négy koordinátáját, két-két koordinátapár kombinációjával összesen hat ágazati térképet szerkesztettem és ábrázoltam rajtuk mind a huszonnégy vállalatot. Az ágazati térképen vizuálisan megjelent, hogy a vizsgált vállalatok vezetési kultúrája miként szóródik az iparágban. Térképi pozícióikat összegezve minden egyes vállalat vezetési kultúrájáról tömör jellemzést készítettem.

A hofstedei eljárás technikailag alkalmasnak bizo-

nyult az egy országon belül is használható összehasonlító szervezetvizsgálatokra. Amikor azonban a kutatási eredményeket visszacsatoltam a vizsgálatban részt vevő cégek vezetőinek, különös problémába ütköztem. A hofstedei koordináták és kulturális fogalmak idegenek voltak az ő világuktól, nehezen fogták fel jelentésüket és kételkedve fogadták a modell alapján róluk készült minősítéseket. Ez a fogadtatás elgondolkodtatott, de jórészt a szokatlan újításokkal szembeni közkeletű ellenállásnak tekintettem, ami nem vette el a kedvemet, hogy a modell hasonló feladatokra történő további adaptációjával próbálkozzam. Hofstede modelljével folytattam kutatásaimat, azonban a szondázott cégvezetők részéről az előzőhöz hasonló fogadtatást tapasztaltam. Sokat küszködtem, hogy a modell értékeiről meggyőzzem őket, csekély eredménnyel. Hofstede modelljét vállalati vezetési kultúrák összehasonlítására alkalmazva tehát nehézségekbe ütköztem. Alaposan átgondolva a dolgot a következő magyarázatot találtam (1) Hofstede modellje tudományos jellegű szociálpszichológiai módszer, és nem gyakorlati vizsgálati eljárás. (2) Megalkotója makroszintű (nemzeti) kultúrák, és nem mikroszintű (vállalati) kultúrák összehasonlítására szánta. (3) Hofstede szervezeti kultúrákat és nem speciálisan vezetési kultúrákat vizsgált. – Ezek az okok külön-külön is nyomósak, együttes számbavételük pedig ráébresztett, hogy tévúton jártam, mert Hofstede modellje a magyar vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatára nem lesz megfelelő. Az előtt a dilemma előtt álltam tehát, hogy folytatni akartam a magyar vállalati vezetési kultúra kutatását, de ehhez adekvát módszer nem állt rendelkezésemre. Csinálok egyet, határoztam el naív igyekezettel. Hofstede nyomán végzett kutatásaim nem voltak hiábavaló zsákutcs kisérletek, mert meggyőződtem arról, hogy nem az eljárás mechanizmusával van probléma. Nem a nulláról indulva kell valami egészen mást kitalálnom, hanem a vizsgálat céljának és közegének jobban megfelelő más dimenziókat, más fogalmakat kell alkotnom. A MENDI-módszert tehát Hofstede modelljéből kiindulva, azzal viaskodva, vitatkozva, elhagyva, de technikáját megőrizve kezdtem el felépíteni.

A vezetési kultúra dimenziói a MENDI-ben

Minden empirikus módszer hatékonysága döntően azon múlik, mennyire képes a vizsgált dolog lényegét meghatározni, és ezt kifejező konkrét és a valóságban mérhető kritériumokat képezni. Vizsgálatunk tárgya a gazdasági (és más) szervezetek vezetési kultúrája, amelyet a cégek magasabb vezetőinek minőségével azonosítunk. De vajon

a vezérkar színvonalát milyen lényeges közös tulajdonságokkal lehetne megragadni?

Hofstede modelljével végzett kezdeti kutatásaim tanulságai ráébresztettek, hogy minden azon múlik, milyen vizsgálati kritériumokat alkalmazunk. A vezetési kultúra vizsgálatára új koordinátákat kell képeznem, mert Hofstede dimenziói nem erre valók. Az új kritériumoknak (1) a vállalati vezetés lényeges tartalmait kell megragadniuk, (2) a cégvezetési gyakorlatot életszerűen tükrözniük kell lenniük, (3) az érintettek számára vitathatatlan egyértelműséggel kell bírniuk, (4) egyszerűeknek és közhathatóságuknak kell lenniük.

Az előbbi követelményeket érvényesítve a következő új dimenziókat dolgoztam ki:

- HTI Hatalmi távolság indexe
- UHI Újítási hajlam indexe
- VKI Vállalkozókészség indexe
- ABI Ambíció indexe
- MKI Munkaképesség indexe

Ezek a koordináták természetesen nem egyszerre kész állapotukban pattantak ki a fejemből, hanem többmenetes alkotási, tesztelési, alkalmazási, javítási folyamatban kialakultak ki. Szóban levő dimenzióink az utóbbi öt-hat évben már stabilizálódtak és a MENDI-módszerbe állandósult formájukban épültek be.

A vezetési kultúra vizsgálatára irányuló saját koordinátáinkat Hofstede modelljével szembesítve dolgoztam ki, ezért amikor most egyenként bemutatom őket, lépten-nyomon érinteni fogom a „születési” indítékokat és körülményeket.

HTI Hatalmi távolság indexe

A HTI általános értelemben a vállalatok társadalmi mikroklímájának, szociális légkörének mutatója, amelyben a gazdasági tevékenységüket folytatják. A HTI nevével egyezően azt tükrözi vissza, hogy a szervezetben milyen közel vagy távol állnak egymáshoz a vezetők és a beosztottak. A nagy hatalmi távolság a felsőbb szinteken koncentrált hatalmat, a hivatali rang és tekintély hangsúlyozását, a beosztottak egyoldalú alávetettségét jelenti. A kis hatalmi távolság a hatalom megosztottságát, a vezetők és beosztottak partneri együttműködését, az alacsonyabb szintek cselekvési szabadságát fejezi ki.

A hofstedei hatalmi distanciával az a problémánk, hogy a szerző számítási képletébe belefoglalta a preferált stílus értékét is mint levonandó tényezőt. Szerinte, ha az alárendeltek liberális vezetőre vágyanak, akkor ez demokratikus értékrendjüket bizonyítja. Ez tehát csökkenti nála

a HTI értékét. És fordítva, ha erőskező vezető igényelnek, ez tekintélyelvű felfogásukat bizonyítja. Ami ugyanakkor növeli a HTI-t. Igen ám, de az emberek mindig arra vágnak legjobban, ami hiányzik nekik. Ha diktátor a főnök, akkor rendszerint szabadságra vágnak, ha ráhagyó a vezető, akkor inkább erőskező vezetőt akarnak. A beosztottak preferenciája a hofstedei számításban megahamisítja a tényleges vezetési stílust, a diktatúrát meglágyítja, a demokráciát megkeményíti.

Az iménti ellentmondást kiküszöbölendő, a szóban levő hofstedei koordinátának csak a nevét hagytuk meg, de képzési módját teljesen megváltoztattuk. A képletből kihagytuk az igényelt stílust és helyette olyan tételeket állítottunk, hogy milyen mértékű az alárendeltek cselekvési önállósága, mennyire félelemmentes a légkör, fenyegető-e, vagy inkább ösztönző a vezetés, kisajátítják-e, vagy inkább megosztják a vezetők a döntési hatásköröket? Nálunk a HTI ezek szerint teljesen egyértelműen jelzi a hatalmi viszonyokat az alkalmazottak teljes szabadságától a vezetők abszolút egyeduralmáig.

UHI Újítási hajlam indexe

Az innovációhoz való viszony a modern korban különlegesen fontos vezetői tulajdonság. Hofstede modelljében ugyanakkor erre nincs direkt mutató, hanem a kreativitás csak elrejtve szerepel az egyik koordinátában. Hofstede-nél az individualizmus – kollektívizmus indexének individuális pólusán a kreatív magatartás, a kollektivisták póluson közösségi értékekkel a maradi emberek helyezkednek el. A tapasztalat és a felmérések szerint az alkotó emberek az esetek többségében valóban individualisták, azonban fordítva nem igaz, hogy az individualisták többsége egyben alkotó is lenne. Továbbá kreatív ember a kollektivisták egyéniségek között is előfordul. Mi tehát az újítást nem az individualizmussal mérjük, hanem az innovatív képességek mérésére letisztított új dimenziót vezettük be.

Az UHI nálunk egyértelműen az újdonságok elfogadása és bevezetése iránti fogékonyságot fejezi ki. A mutató számításához olyan kérdésekre adott válaszok értékeit használtuk fel, hogy az illető számára milyen fontos, hogy munkakörében tudását tovább tudja fejleszteni, hogy naprakészen ismerje a munkájával kapcsolatos legfontosabb tudományos és technikai eredményeket, hogy beosztásában módja legyen új dolgokat kipróbálni és megvalósítani. Az index magas értékei a változások, a fejlődés, a korszerűsítés előmozdítását, támogatását jelentik, az index alacsony értékei a megszokásokhoz való ragaszkodást, a változásoktól való idegenkedést, a hagyományok-

hoz való merev kötődést fejezik ki. Az index pozitív pólusán tehát a haladó emberek, negatív pólusán a maradiak helyezkednek el. A hofstedei koordinátákkal szemben itt tehát a két póluson nem két különböző attitűd található, hanem ugyanannak a tulajdonságnak maximuma, illetve minimuma.

VKI Vállalkozókészség indexe

Vállalkozói aktivitás nélkül versenyz gazdaságban cég-vezetőként sem lehet sikeresen egzisztálni. Hofstede modelljében azonban erre nincs egyszemű koordináta, hanem az csupán a bizonytalanságkerülési index komponense. A szerző szerint a bizonytalanságot tűrő kultúrák tolerálják a változásokat és szívesebben vállalkoznak. Ugyanakkor a bizonytalanságkerülők inkább a kemény munkát részesítik előnyben és tartózkodóak a vállalkozásokkal szemben. A tapasztalatok szerint azonban ez a két magatartás nem feltétlenül egymás ellentéte. Az üzleti szellem és a szorgalmas munka nem zárja ki egymást. Sok magasan fejlett ország példája bizonyítja, hogy a kitartó munkaszorgalom és a piaci aktivitás nem állnak szemben egymással, hanem jól kiegészítik egymást. Az üzleti szellem és általában az aktív, kezdeményező magatartás jellemzésére tehát mi nem a hofstedei bizonytalanságkerülési indexet használjuk, hanem ezúttal is egyértelműbb koordinátát vezetünk be.

A vállalkozókészség indexe nálunk olyan homogén mutató, amely a kezdeményezőkézséget, az üzletelő hajlamot, a gazdasági aktivitást, a kockázatvállaló képességet fejezi ki. A koordináta számításához olyan kérdésekre adott válaszok számszerű értékeit használtuk fel, hogy az adott vezető számára mennyire fontos a munkaköri szabadság, a felelősséggel járó munka, mennyire tűri (kedveli) a rizikót, van-e igénye öntevékeny cselekvésre, vállalkozási akciókra. Az index magas értéke a nyitott, offenzív, kockázatos magatartást, a fejlesztési, vállalkozási lehetőségek állandó keresését és bátor kihasználását jelenti. Az index alacsony értéke ellenkezőleg: a túlzott biztonságot, az állandóságot, a kockázattal járó akcióktól való elzárkózást jelzi. A vállalkozó sikerkereső, a biztonságkedvelő inkább kudarckerülő ember.

ABI Ambíció indexe

Az ambíció olyan belső, cselekvésre késztető hajtóerő az emberben, amely nélkül nem lehet nagy dolgokat végbevinni. Az ambíciótlan ember beláthatóan nem való vezetőnek. Hofstede-nél az ambíció a férfias-nőies indexben van „elrejtve”. Ennek a mutatónak az egyik pólusa a férfias, a másik a nőies attitűd. Hofstede szerint a férfias-

ság, egyebek között offenzív becsvágyat, a nőiesség viszont defenzív szolgálatkészséget jelent. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy nem minden férfi törtető és harcos, és nem minden nő ambíciótlan és béketűrő. Előfordulnak nagy számban nőies férfiak és vannak férfias nők is. A férfiasság ellentéte nem feltétlenül a nőiesség, hanem inkább a férfiasság hiánya. Ilyenformán az ambíció mérésére a férfiasság nem a legalkalmasabb mutató, ezért képeztünk arra külön dimenziót.

Az ambíció indexe a sikerek elérésére való törekvést, a teljesítményvágyat, az érvényesülési igényeket, az előmenetel iránti aspirációkat számszerűsíti. Az index számításához olyan kérdésekre adott válaszokat használtunk, mint az eredményesség, a magas kereset és az elismerés iránti igények, az előmeneteli törekvések, a tekintélyre, a karrierre való vágyakozás. Az index magas értékei nagyravágyást tükröznek, a kicsi értékek csekély ambíciót, alacsony érvényesülési igényeket jeleznek. Az ambíció fontos vezetői sajátosság, amely a teljesítményre, sikerekre való törekvés intenzitását mutatja. Nincs ambíciózus vállalat, szervezet, részleg önmagában, hanem a vezetői magatartás kölcsönöz neki ilyen tulajdonságot. A vezetők személyes ambíciója tehát nincs ellentétben a szervezet érdekeivel, hanem ellenkezőleg, az ambíciózus vezetők által válik sikerorientálttá a vállalati gazdálkodás. A vezetők személyes törekvése tehát a gazdasági haladás hajtóereje a vállalati irányításban.

MKI Munkaképesség indexe

Hofstede modelljében a produktivitás kifejezésére nincs külön mutató. A munkaintenzitást Hofstede a bizonytalanságkerüléssel hozta kapcsolatba, szerinte a biztonság preferálása szívós munkával jár együtt, ezért nála a biztonságkedvelő kultúrák szorgalmasak. Ezt az összefüggést nem érezzük elég meggyőzőnek. Tapasztalatunk szerint a változások tűrése (keresése) is társulhat nagy munkakedvvel, és a biztonság kedvelése is együtt járhat kényelmességgel. Minthogy a munkához való viszonyt a kultúra nagyon fontos komponensének tekintjük, ezért ennek kifejezésére külön mutatót vezettünk be.

A munkaképesség indexe a munkaszeretetet, a munkaszorgalmat, a munkaintenzitást számszerűsíti. A mutató magában foglalja, hogy a vezetők milyen hozzáállással, állhatatossággal vesznek részt a munkában. A dimenzió számítási képlete olyan kérdésekre adott válaszok számértékeit tartalmazza, hogy az illető számára mennyire fontos a jelentős teljesítmény elérése, mennyire törekszik képességeit hasznosítani, milyen elszántságot tanúsít a felmerülő akadályok leküzdésében, hogyan tudja meg-

őrizni energiáját a munkavégzés folyamatában. A mutató magas értékei a nagy munkakedvet, a kitartást, az energikusságot jelzik, az alacsony értékek pedig ezek hiányát. A magas MKI-vel rendelkező kultúrák produktívak, teremtők, az alacsony MKI improduktív, kényelmes magatartást jelent. Az előbbieik számára a munka a kielégülés forrása, az utóbbiak számára örömtelen kényszerűség.

A MENDI-ben a vezetési kultúrát az iménti öt dimenzióval igyekszünk megragadni. Felmerülhet a kérdés, hogy elég-e ez az öt kritérium a vezetési kultúra összetett valóságának átfogására? Nyilvánvalóan nem, de mi nem is törekszünk a vezetési kultúra teljességének meghatározására. A MENDI kultúrafelfogása nem általános, hanem speciális. Attól MENDI a módszerünk, hogy csupán egy sajátos módoszata a vezetői kultúra leképezésének. Sok más is lehetséges.

Mindazonáltal a vezetési kultúra empirikus vizsgálatához nem tanácsos sok részletmutatóval hozzáfogni. Célszerűbb néhány olyan általános tulajdonságra koncentrálni, amelyek minden szervezetben jelenvalóan megragadhatók. Kevesebb szintetikus mutatóval jobban megközelíthető a vezetési kultúra lényege, mint sok részletmutatóval. A különböző kultúrákat továbbá nem értékelhetjük abszolút mértékrendszerben, hanem csak egymáshoz viszonyítva. Az összehasonlítási viszonyrendszernek áttekinthetőnek kell lennie, ami túl sok dimenzióval nem biztosítható. Nyilván nem véletlen, hogy a világhírűvé vált Hofstede a nemzeti kultúrák összehasonlítására mindössze négy koordinátát alkalmazott. A MENDI a maga öt dimenziójával ehhez hasonló koncentrációt képvisel.

Bár a vezetési kultúrát csak öt dimenzióval vizsgáljuk, ezek külön-külön is összetett tartalmú mutatók. Koordinátáink mindegyikének több komponense van, amelyeket részleteikben is felmérünk és meghatározott számítási képletekkel aggregálunk. Szintetikus dimenzióink alapvető vezetői tulajdonságok kifejezői. Az öt dimenzió közül kettő feltételmutató. Közülük a HTI a szervezet társadalmi légkörét tükrözi, vagyis azt, hogy a vezérkar milyen klímát teremt a kollektív együttélés és a közös tevékenység számára. Az egyes emberek részére a mikroklíma rajtuk kívül álló dolog, és a közvetlen munkahelyük ösztönző vagy éppen hervasztó légkörét jelenti. (A későbbiekben majd látni fogjuk, hogy ez milyen nagyban befolyásolja az emberek munkahelyi magatartását). A másik feltételmutató, az ABI viszont a vezetők lelki készítése arra, hogy sikeres életvitelt folytassanak. Az ambíció indexe az emberek önmagukat mozgósító belső motivációja. Az öt dimenzió közül a további három

produktív tartalmú, amelyek a vezetők érdemi tevékenységének egy-egy fontos aspektusát ragadják meg. Az UHI az újításhoz, a VKI a vállalkozáshoz, az MKI a munkához való viszony mutatója. Ezek a koordináták a fejlesztésben, az üzletvitelben és a munkában tanúsított kreativitást, aktivitást és energikusságot fejezik ki. Láthatjuk tehát, hogy ez a kevés – mindössze öt – tényező milyen sok lényeges tartalmat tükröz vissza a vállalati vezetési kultúra valóságából. Nem állítjuk persze, hogy egy vezérkari együttes sikeres vállalatirányítási tevékenysége csak az általunk vizsgált tulajdonságoktól függ, de azt bizvást mondhatjuk, hogy ezek döntő befolyással vannak rá. Ezért bátorítottunk dimenzióink együttesét magát is vezetési kultúrának nevezni.

Most visszautalunk arra a megfogalmazásra, ahogy a vezetési kultúra fogalmát értelmeztük. Megismerve a vizsgálati dimenziókat, azt mondhatjuk, hogy mi a vezetés komplex valóságából a MENDI-módszer számára azt szűkített tartományt tekintjük vezetési kultúrának, amelynek mezejét a szóban levő dimenzióink átfogják. A szűkebb értelmű vezetési kultúra a MENDI-ben az, amit dimenzióink kifejeznek.

A dimenziók kölcsönhatásai

A vezetési kultúra vizsgálatára képzett dimenzióink önmagukban, egyenként is lényeges tartalmakat jeleznek a vezetési kultúra természetéről. Ezek a koordináták számszerű mutatók, és konkrét elhelyezkedésük saját terjedelmi skálájukon sokat elárul a szóban forgó tulajdonságok intenzitásáról. A HTI egyik pólusán például a diktatúra, a másikon a liberalizmus, középtájon a demokrácia. Az UHI esetén a pozitív pólus az élenjáró innovativitás, a negatív az újtól való maradi elzárkózás. Hasonlóan például az MKI-nál az egyik póluson a hajtós, a másikon a kényelmes munkatempó. És minden dimenzió szélső értékei között természetesen a közbenső fokozatok változatossága.

A dimenzióink által kifejezett tulajdonságok azonban nem egymástól elszigetelve léteznek, nem egymástól elkülönülve fejtik ki hatásukat, hanem kölcsönösen befolyásolják egymást, erősítve vagy gyengítve egymás hatóerejét. Külön-külön is hatnak, de egymással kölcsönhatásban is érvényesülnek. A dimenziók együtthatása rendkívül fontos jelenség a vezetési kultúra karakterére nézve. A HTI által jelzett diktatúra például bénítja az újítást (UHI) és a vállalkozást (VKI), továbbá rontja az emberek munkakedvét (MKI). Ugyanakkor visszahatás is van, az innovatív és a vállalkozószellemű emberek nem nyugsza-

nak bele a vezetői önkénybe, hanem harcba szállnak cselekvési szabadságukért. Vagy például, ha szorgalmasak (MKI) az emberek, akkor realizálják is kreatív (UHI) és vállalkozói (VKI) képességeiket. Viszont, ha lusták, akkor elkallódnak ezek a progresszív lehetőségek. Itt is van visszahatás. A vállalkozókészség, az újítási hajlam, az ambíció (ABI) egyaránt cselekvésre mozgósító belső hajtóerő, ezért az ilyen tulajdonságok a munkaképességet is erősítik. Ugyanakkor mindig előfordulnak kivételek is.

Az említett dimenziós kölcsönhatások különleges fontosságúak a vezetési kultúra működése során, ezért ezek megismerése a vezetésdiagnosztika legfontosabb céljai közé tartozik. A feladat megoldására dimenzióinkat páros kapcsolatba hozzuk egymással és minden egyes kapcsolat kölcsönhatásait szisztematikusan áttekintjük. Hofstedetől kölcsönözve az ötletet, két-két dimenzió felhasználásával koordináta rendszereket szerkesztünk, ezeket benépesítjük a megvizsgált cégekkel, és ezeken az úgynevezett térképeken vizsgáljuk meg vállalatunként az adott két-két koordináta konkrét kapcsolatait. A térképeken markáns kulturális tartományokat határolunk el, amelyek a vezetési kultúra karaktertípusait képviselik. Térképeink a vezetési kultúra vizsgálatának technikai eszközei. Egy-egy vizsgált cég vezetési kultúrájának elemzése úgy történik, hogy elhelyezzük azt minden egyes országos térképen, megállapítjuk a térképi pozíciókhoz tartozó jellemvonásait és végül a rész tulajdonságokat összegezzük.

Az összehasonlító elemzés céljára képzett ötféle alapidimenzió összesen tízféle páros kombinációja létezik. Tekintve, hogy két-két dimenzió határoz meg egy-egy koordináta-rendszert, összesen tehát tízféle kulturális térképet szerkeszthetünk.

Kulturális térképeink a következők:

- I. HTI x UHI Hatalmi távolság és újítási hajlam
- II. HTI x VKI Hatalmi távolság és vállalkozókészség
- III. HTI x ABI Hatalmi távolság és ambíció
- IV. HTI x MKI Hatalmi távolság és munkaképesség
- V. UHI x VKI Újítási hajlam és vállalkozókészség
- VI. UHI x ABI Újítási hajlam és ambíció
- VII. UHI x MKI Újítási hajlam és munkaképesség
- VIII. VKI x ABI Vállalkozókészség és ambíció
- IX. VKI x MKI Vállalkozókészség és munkaképesség
- X. ABI x MKI Ambíció és munkaképesség

A MENDI-módszerben a vezetési kultúra megragadásához ezt a tíz térképet alkalmazzuk. A sorozatszámnak jelentősége van. Korábban láttuk, hogy Hofstede nemzetközi modelljében hat térkép szerepel. A mi módszerünk

tehát részletezőbb. Ugyanakkor a bővítésnek határt szab, hogy empirikus módszerről van szó, amely gyakorlati vizsgálatra szolgál. Tudatosan törekedtünk arra, hogy a térképek száma ne legyen több tíznél, mert a nagyobb sorozat nehezen lenne áttekinthető és kezelhető. Annak tehát, hogy a vezetési kultúra vizsgálatához öt alapidimenziót képeztünk, az itteniek szerint igen egyszerű praktikus oka is van. A maximum tíz térképszámból kiindulva, nem képezhettünk ötnél több dimenziót, mert az ötnek van összesen tíz páros kombinációja. Márpedig láttuk, hogy a térképeket a dimenziók páros társulásai alkotják.

Valamennyi kulturális térképet a maga vizuális formájában bemutatni talán túl terhes lenne, egyet azonban példaként cikkünkhöz mellékelünk.

Viszonyítási alapok: az országos térképek

Amikor a nyolcvanas évek közepén Hofstede modelljével a magyar vállalatok vezetési kultúráját vizsgálni kezdtem, hazai viszonyítási támpontok egyáltalán nem álltak rendelkezésemre. A különböző kultúrák lényeges vonásait (különbségeit) csak egymáshoz viszonyítva lehet megragadni. Hofstede is összehasonlító modellt alkotott, amikor negyven ország szervezeti kultúráját vizsgálta. Kezdetben egy-egy vizsgált hazai vállalatot én is Hofstede világtérképére tájoltam be, hogy a kulturális karakterek megragadásához onnan vegyek hasonló nemzetközi példákat, nem lévén hazai összehasonlítási alapok. Ezt a problémát kezdetben úgy hidaltam át, hogy vállalatcsoportos vizsgálatokat szerveztem. Az éppen vizsgált cégcsoportnak elkészítettem a közös térképeit és ezeken ábrázoltam minden egyes vállalatot. Ilyen módon a térképeken láthatóvá váltak az ábrázolt cégek vezetési kultúrájának különbségei. Az évek múltával kutatásaim szaporodtak, és felmerült bennem a gondolat, hogy az eddig vizsgált teljes vállalathalmazt magyar mintának tekintve országos kulturális térképeket szerkesztek.

Azoknak a hazai vállalatoknak a száma, amelyeknél az évek során a vezetési kultúrát vizsgálhattam, hosszú idő alatt halmozódott fel olyan nagyságúra, hogy ebből a céghalmazból a magyar vezetési kultúra egészét reprezentáló országos térképek előállítására gondolhattam. A kezdetektől napjainkig mintegy tíz év alatt, változatos formákban, összesen 274 magyar cégnél végeztem vezetési kultúrát célzó vizsgálatokat, amelyekben együttesen közel tizenkétezer felső és középszintű vállalati vezető vett részt. Ezt a halmazt nemzeti mintának tekintve készítettem el országos térképeinket, vagyis ebből a min-

tából alkotunk képet a magyar vállalati mezőny egészéről. Jogosan merül fel a kérdés: megengedhető-e ez az eljárás? Továbbá, valóságúen képviseli-e a szóban levő minta a magyar vállalati kör egészét? Az őszinte válaszom az, hogy: nem tudom. Nem tudhatjuk, mert nincs más, nincs nagyobb vizsgálati minta. Nincs tehát mihez viszonyítva eldönteni a kérdést. Általában megítélni, hogy milyen a magyar vezetési kultúra, természetesen nem lehet. Mi megpróbáljuk az előbbi úton megközelíteni. Nem állítjuk, hogy ez máris sikerült volna, de erre törekszünk. Minden további vizsgálatot, amelyet most már vállalkozásban (az érintettek megbízásából) végzünk, újabb kutatásnak tekintünk, amely bővíti a nemzeti mintát. Minden újabb vizsgált céget ábrázolunk az országos térképeken, így azok mezőnye ha lassan is, de fokozatosan szaporodik. Minél több magyar cég kerül be a nemzeti mintába, minél népesebbek lesznek az országos térképeink, annál jobban megragadják a magyar vezetési kultúra általános valóságát.

Egyébként, bízom benne, hogy ettől a valóságtól ma sem állunk távol. Eddigi kutatásaim a magyar gazdaság szinte valamennyi ágazatát érintették, és területileg is befedik majdnem az egész országot. A kutató felfedező barangolása a magyar vállalati mezőnyben véletlenszerűen történt, és éppen ezért bizakodom abban, hogy az eddig érintett cégeink köre megközelítően reprezentálja a magyar vezetési kultúra egészét.

Országos térképeink koordináta-rendszerek, amelyekben a tengelyvonalakat nem a kapcsolatba hozott dimenziók minimumában, hanem középtértekeinél húztuk meg. A mi térképeinket tehát középtengelyek determinálják. A középtengelyeket az illető dimenziók országos átlagai jelölik ki. Térképeink tehát azt tükrözik vissza, hogy a rajtuk szereplő cégek vezetési kultúrája az országos átlagokhoz képest hogyan differenciálódik a magyar vállalati mezőnyben. A térképeken ábrázolt cégeket kétféleképpen betűkombinációkkal jelöltük meg. A középtengelyek négy mezőre osztják a térképeket, amelyek markáns kulturális karaktereket testesítenek meg. Ezeket címszavakkal megneveztük, tartalmukat tömören megfogalmaztuk, és a térképek sarkaiban elhelyeztük.

A MENDI összehasonlító szervezetkutatási módszer, amelyet azért alkottunk meg, hogy ha egy céget csak önmagában vizsgálunk, annak vezetési kultúrája akkor is betájolható legyen a magyar vezetési kultúra világába, hiszen a viszonyítási alapok már eleve rendelkezésre állnak. Ezeket a viszonyítási alapokat a vezetési kultúra országos térképei testesítik meg.

Egyes cégek vezetési kultúrájának vizsgálata

Mióta, immár több éve, a MENDI-t vállalkozásban (élesben) alkalmazzuk, a vezetési kultúra vizsgálatára szolgáló feladatok egyes cégektől származó megbízások formájában érkeznek hozzánk. A teljesítés úgy történik, hogy az illető cég vezérkarára meghatározzuk a vezetési kultúra dimenzióit, ezeket ábrázoljuk az országos térképeken, és az itt talált pozíciók alapján végezzük el a minősítést.

Ahogy erről korábban szó volt, a vezetési kultúrát a szervezet vezérkara testesíti meg. A gyakorlati vizsgálat első lépcsője tehát meghatározni a cég azon vezetőinek körét, akik a vezérkart alkotják. A vezérkarba a szervezet legnagyobb hatású vezetői tartoznak, fölülről lefelé az első számú vezetőtől a legfontosabb középvezetőkig. Ebbe a mezőnybe nem csupán a cég néhány csúcspannelt foglalkoztatunk, hanem a magasabb szakmai (funkcionális) vezetőket is, továbbá a termelő-szolgáltató szervezeti egységek felsővezetőit is. Kisebb vállalatoknál a vezérkar létszáma tíz-húsz fő, a nagyobbaknál az ötven-száz főt is elérheti.

Miután a megbízó cégnél a vezérkar névsorát az illetékes helyi döntéshozóval együtt összeállítottuk, ebben a körben megszervezzük a kérdőíves adatfelvételeket. Ez olyan kérdéscsoportokkal történik, amelyekre adott skálázott válaszokból, meghatározott képletekkel a vezetési kultúra dimenziói kiszámíthatók. Ezzel rendelkezésünkre állnak az illető cég vezérkarára azok az egzakt kritériumok, amelyek vezetési kultúrája összehasonlítható értékeléséhez szükségesek.

A MENDI-módszerben a vezetési kultúra összehasonlítható vizsgálatának alapvető segédeszközei az országos térképek. Amikor egy vállalat vezetési kultúráját vizsgáljuk, akkor az úgy történik, hogy az érintett céget beillesztjük a magyar vállalatok mezőnyébe, vagyis ábrázoljuk az országos térképeken, és az ebben a közegben elfoglalt pozíciói alapján jellemezzük. A hazai cégek vezetési kultúrája csak hazai közegben, a többi hazai vállalathoz viszonyítva ítéltethető meg valósan. Ezt a hazai klímát, hazai tájat, hazai talajt és hazai „népességet” testesítik meg az országos térképek. Ebben élnek a magyar vállalatok, ezért igyekszünk saját életterükbe illesztve megismerni vezetési kultúrájukat.

Az országos térképek önmagukban is elemzésre érdemes objektumok, amelyek számtalan eredeti információt tartalmaznak a magyar vállalatok vezetési kultúrájának differenciálódásáról. Ennek a tanulmánynak azonban nem ez a tárgya. A MENDI-módszer számára az országos térképek „csak” módszertani kellékek, hogy azokra egy

újonnan vizsgált vállalat vezérkari csapatát beilleszthesük, és a talált pozíciókból határozzuk meg vezetési kultúráját. Ezúttal a tíz közül csak egy térkép bemutatására vállalkozunk, és csupán ezen végezzük el egy kiemelt **H** betűvel jelölt valószínű magyar cég betájolását. Legyen ez az országos térkép mindjárt az I. sorszámú. (1. ábra)

I. térképünk dimenziói a hatalmi távolság indexe (HTI) és az újítási hajlam indexe (UHI). A két koordináta kölcsönhatásában módunk lesz a hatalom és a haladás összefüggéseit megvizsgálni. Nevezetesen: a hatalmi közeg milyen befolyással van a fejlődésre, illetve az innováció számára milyen kibontakozási feltételeket biztosít a vezetés által előidézett munkahelyi légkör?

Térképeinken a viszonyítási tényezők kölcsönhatása vizuálisan jelenik meg. A vízszintes tengely fölött található a tekintélyelvű vállalatok, lent a demokratikusak. Fölfelé haladva a diktatórikus vonások erősödnek, lefelé kiteljesedik a szabadság. A diktatúrák és a demokráciák között a határvonal természetesen nem olyan éles, mint ahogyan a vízszintes tengely mutatja. A tengely az átlagos HTI-t jelzi, amelynek közvetlen környezetében mindkét irányban egy átmeneti zóna található. A függőleges tengelytől jobbra a haladó, innovatív vállalatok helyezkednek el, balra a hagyományörző, konzervatív vállalatok. Balra haladva a maradiság, jobbra a haladó szellem erősödik. A tengelyvonalat ezúttal az újítási hajlam indexének középértéke jelöli ki, amelynek közvetlen közelében egy átmeneti sáv választja két térfélre a progresszív és a maradi vállalatokat.

*Az országos térkép áttekintése során az egyes kulturális negyedeket röviden definiáljuk, és bővebben elidőzünk annál a mezőnél, amelyben a **H** elhelyezkedik.*

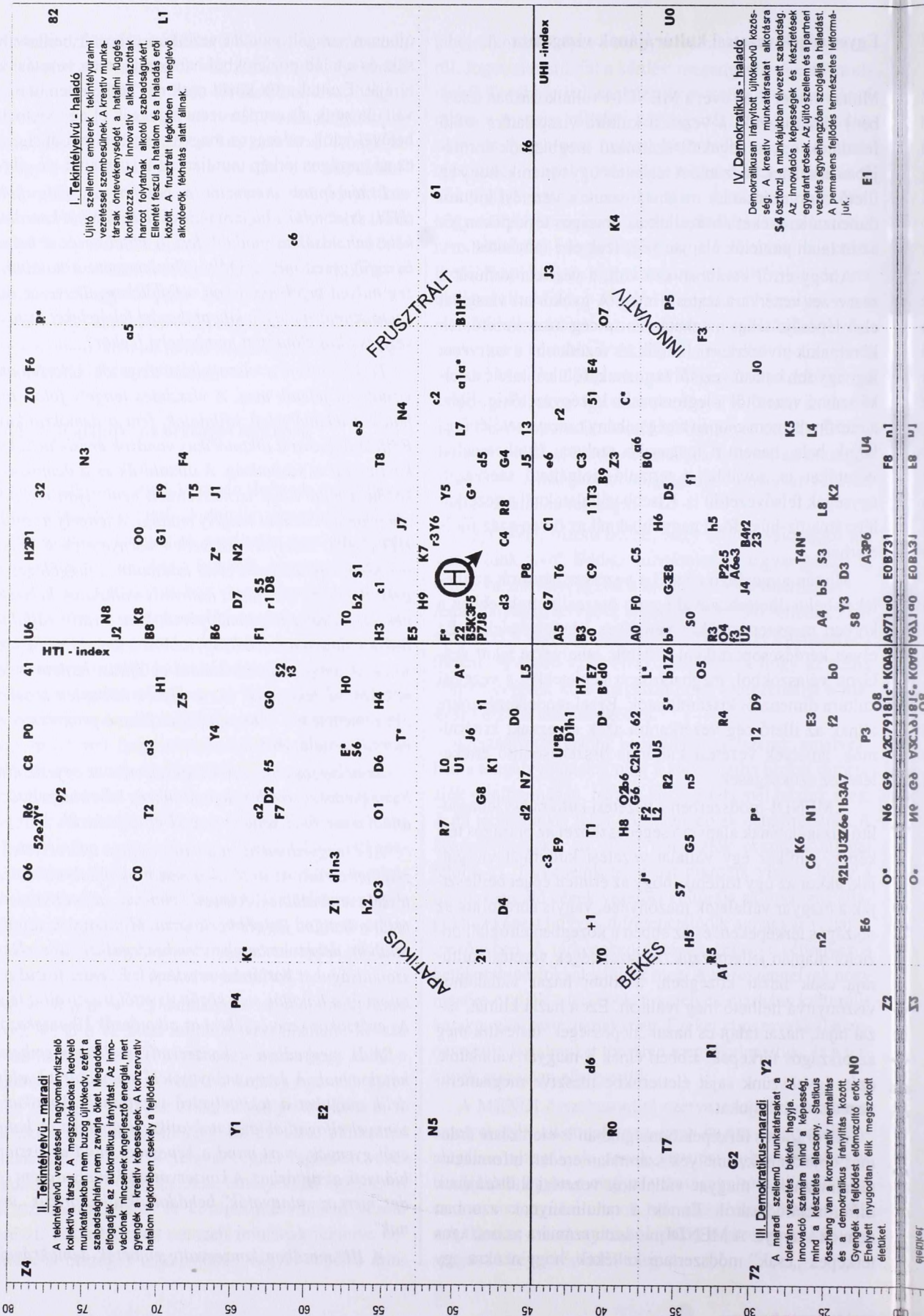
Az I. negyedben az innovatív szellem tekintélyelvű vezetéssel társul. Az újító alkalmazottak autokratikus vezetéssel szembesülnek. A kreatív emberek alkotói szuverenitását a hatalmi függés korlátozza. Minthogy az újítók általában nehéz emberek, szembeszegülnek a cselekvési szabadságukat korlátozó vezetéssel. Ellentét feszül a hatalom és a haladás erői között és ettől frusztrált a légkör. Az erőszakos vezetés fékezi az alkotóerők kibontakozását.

A II. negyedben a konzervatív szellem szembesül a hatalommal. A hagyománytisztelő munkatársak alárendelik magukat a tekintélyelvű vezetésnek. Apatikus közönnyel elfogadják az autokratikus irányítást. A haladás erői gyengék, mert mind a képesség, mind az ösztönzés hiányzik az újításhoz. A konzervatív tekintélyuralom csendes, mert az „alattvalók” behódolnak diktatórikus „uraiknak”.

A III. mezőben konzervatív emberek demokráciában

I. ORSZÁGOS TÉRKÉP

- hatalom és újítás -



élnék. A szabadelvű vezetés nem fejt ki nyomást az innováció érdekében. Minthogy öntevékeny újításra a maradi szellem miatt csekély a belső indíték is, nincsenek a szervezetben innovációs kezdeményezések. A demokrácia és a hagyományörzés között statikus egyensúly van, a megcsókások keretei között békésen éledegének.

A IV. negyedben demokratikus és egyben haladó szellemű kollektívák találhatók. Viszonylag sok a kreatív személyiség az apparátusban, és a partneri vezetés, a munkaköri szabadság kedvező feltételeket teremt a fejlesztő munka számára. Az alkotó energiával szemben nem feszül ellenerő, ezért szabadon érvényesülhet. A szituáció változtatásra, korszerűsítésre ösztönöz, a permanens haladás létformája az itt található progresszív szervezeteknek.

A **H** vezérkara az országos térkép I. negyedének balalsó térségében található. A **H** vezetési stílusa bár autokratikus, de nem önkényuralmi jellegű. Nem jellemző rá a fenyegető hatalomgyakorlás és a félelemkeltő légkör. Ugyanakkor nem is oldott a légkör, amelyben a közösségi szolidaritás zavartalanul kibontakozhatna. Familiáris szellem uralkodik, amelynek értékrendjét mindkét oldalon elfogadják. A „nagy családban” a vezetők számára evidencia a családfői uralom, az alárendeltek számára pedig kötelező az „apai” tekintélynek való engedelmesség. Nem rideg és mostoha tehát a klíma, de viszonylagos hiánycikk a cselekvési szabadság, amely az alkotóerők maradéktalan realizálásához szükséges lenne.

A vezetés innovációs képességeit kifejező újítási hajlam indexe (UHI) a **H**-nál a magyar vállalatok mezőnyébe beillesztve a közepesnél kicsit jobbnak mondható. A kreatív képességekben nincs krónikus hiány, de azért nincs is pazar bőszég. A megújulás erői nincsenek olyan döntő fölényben, hogy az általános megújulás felé sodornák a vállalatot. A vezérkar mint együttes nem konzervatív szellemű, hanem nyitott az új megoldások előtt, azonban nem annyira az offenzív fejlesztőmunka áll érdeklődésének homlokterében, hanem inkább az operatív napi ügyintézés foglalja le. Nem az innovációk offenzív keresésére és alkalmazására, hanem inkább a stabilitásra koncentrál. Ugyanakkor nem zárkózik el a modernizáció kihívása elől, azonban ezt mértéktartó óvatossággal teszi.

Nézzük a szóban levő két dimenzió kölcsönhatását. A **H** újítási hajlama valamelyest felülmúlja a magyar átlagot, azonban ennek kiaknázásához nem ideálisak a vezérkarban uralkodó hatalmi viszonyok. Az együttes átlagot felülmúló innovációs potenciáljának realizálását a (kissé) tekintélyelvű légkör korlátozza. A hatalomgyakorlásban a paternalista stílus dominál. Köztudott, hogy a kreatív al-

kotómunka kibontakozásához oldott légkörre, cselekvési szabadságra és ösztönző vezetésre van szükség. Ennek híján az innovációs szellem nem tud uralkodóvá válni. A **H** csúcsán nem diktatórikus ugyan a vezetés, azonban ha mértéktartóan is, de autokratikus jellegű. Az innovatív emberek emiatt gyakorta kényszerülnek küzdelemre alkotói szabadságukért. Az innováció és a hatalom ütközése bizonyos feszültséggel telíti a légkört és rontja az újítóerők határfokát. Az alkotás elől a felesleges harc számottevő emberi energiát felemészt. A cégnél a meglevő kreatív képességek realizálásához a partneri vezetés előnyösebb lenne. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a hatalomgyakorlásban nem csak tekintélyuralmi, hanem bizonyos demokratikus vonások is jelen vannak. Ezt jelzi, hogy a **H** pozíciója nincs távol a vízszintes tengelytől, vagyis közel van a IV. innovatív negyed határához. A vezetésfejlesztés iránya éppen ez: a stílus demokratizálásával átlépni az innovatív kultúrák közé. A **H**-nál az innovációs hajlamok nem rosszak, de azért erősnek nem mondhatók. Bizonyos javításuk lehetséges és szükséges is. A térképen a mostani pozícióból a vezetési kultúra fejlődése érdekében lefelé és jobbra kívánatos az elmozdulás.

Eddig a példa. A vizsgált céget az előzőhöz hasonlóan a további kilenc országos térképen is elhelyezzük, és mindegyiken kiértékeljük pozícióit. A térképi elemzés végére érve az illető cég vezetési kultúrájáról összefoglaló jellemzést készítünk. Ezt két formai változatban szoktuk elkészíteni. (1) A térképi részjellemezéseket összeillesztjük, így állítva elő a mozaikokból álló összképet a cég vezérkari csapatáról. (2) A gyakorló vezetők logikája és nyelvezete szerint szintetikus csoportképet írunk, amelyben jellemezzük a vezetés karakterét, domináns vonásait, a tulajdonságok belső kölcsönhatásait, kultúrájának értékeit és problémáit, továbbá ajánlásokat teszünk a kultúra javításához szükséges vezetésfejlesztési lépésekre.

A vezetési kultúra általános színvonalát szintetikus minőségi mutatóval is kifejezzük. Ezt az értékszámot meghatározott számítási eljárással az öt alapidimenzió és tíz térképi pozíció felhasználásával képezzük, és százalékos skálán jelenítjük meg. Minőségi skálánkon a 75% fölött kiváló, 35% alatt gyenge a kultúra értéke, és a kettő között további négy fokozat (jó, jó-közepes, közepes, gyenge-közepes) található.

A kulturális karakterek választéka a MENDI-ben

Az előző pontban láttuk, hogy az országos térképek középtengelyei négy markánsan eltérő tartományt határol-

nak el. Ezek a tartományok a vezetői (vezérkari) magatartás igen jellegzetes megnyilvánulási esetei, amelyeket kulturális karaktereknek neveztünk el. A karakterek címszavait és tömör megfogalmazásait a térképeken el is helyeztük. Az alábbiakban címszavakban felsoroljuk az összes térképnek legalább a kulturális tartományait (=karaktereit).

- I. térkép: frusztrált, apatikus, békés, innovatív
- II. térkép: zaklatott, piramis, csendes, piac
- III. térkép: feszült, konformista, kellemes, rivális
- IV. térkép: visszafogott, ösztökélt, álmos, hajtos
- V. térkép: offenzív, antik, esélytelen, paradox
- VI. térkép: úttörő, lokomotív, szélső, tékozló
- VII. térkép: éllóvas, helybenfutó, sereghajtó, kallódó
- VIII. térkép: öngerjesztő, ambivalens, állóvíz, félkarú
- IX. térkép: favorit, igavonó, araszoló, szarka
- X. térkép: sprinter, hangya, meddő, játékos

A felsorolt negyven változatból áll tehát a vezetési kultúra karakterkészlete a MENDI-ben. Amikor egy-egy cég vezérkarát vizsgáljuk, akkor ebből választunk tíz-tíz karakterből álló sorozatot, és ezekből mint mozaikokból igyekszünk konzisztens csoportképeket alkotni.

A részletezőbb elemzés számára a térképek kulturális tartományait (=negyedeit) további négy-négy tájegységre tagoltuk, és a hozzájuk tartozó táji karaktereket tömör és csiszolt szövegelemekkel meg is fogalmaztuk. Az összesen 160 tételből álló verbális táji karakterek készlete a MENDI-módszer szerves tartozéka, amely arra szolgál, hogy megkönnyítse a módszer alkalmazóinak dolgát.

A vezetési kultúra MENDI szerinti meghatározása tehát előregyártott elemekből építhető. Tudnunk kell azonban, hogy ezekből az éppen vizsgált cég vezetési kultúrájának csak a váza építhető fel. A vezérkari csoportképnek csak a nyers formája állítható elő. Az életszerű képek megformálása nem nélkülözheti a kutatói intuíciót, a kreatív szintetizálást, a finom disztinválást, a testre szabott pontosságot. A vizsgáló hasznára lehet azonban a rendelkezésére álló nyersanyag.

Hasznosítási lehetőségek

A vezetésdiagnosztikai átvilágításnak az az alapvető értelme, hogy felmérjük a vizsgált cég vezetési kultúráját, megismerjük értékeit, illetve problémáit és ezzel irányt, továbbá ösztönzést adjunk a vezetésfejlesztés számára. A fő cél mellett a kulturális vizsgálatnak számos „mellékhaszna” is lehetséges.

A vezérkar – megismerkedvén a róla rajzolt csoportképpel – mint testület szembesülhet önmagával. Számára szokatlan jelenséggel találkozhat: tükröt tartanak eléje és ebben láthatja önmagát. Nem is csak egy tükröt, hanem más-más nézetből többet (lásd a tíz országos térképet). A tükrökkel való szembesülés a rácsodálkozás élményével tölti el őket. Nem mintha a vezérkar tagjainak eddig nem lett volna valamilyen önképük saját csapatukról. Ez azonban nem volt egységes, nem öltött formát, nem voltak megmért dimenziói és nem volt dokumentálva. A tagok fejében külön-külön valamilyen felfogások alakjában létezett. A MENDI „kamerája” azonban a vezérkarról most több oldalról éles „fényképeket” készített. Ráadásul nem csak saját együttesüket mutatta be a maga valóságában, hanem más hasonló magyar csoportok mezőnyébe beillesztve. A MENDI által tehát mélyebben, strukturáltan és konkrétabban megismerheti a vezérkar önmagát. Önismeretének elmélyülésével az együttes öntudata is megerősödhet. Immár tudatosan és egységesen felvállalhatják azt a minősítést, ami róluk készült. „Ez a mi kultúránk, amit mi képviselünk, ami általunk létezik.” Ha lélekben is azonosulnak vele és büszkéek lehetnek rá, akkor ez a kultúra hitvallássukká válhat. „Ez a mi arcunktunk, ez a mi filozófiánk, ebben a szellemben irányítjuk a céget, ezt érvényesítjük munkatársaink és a külvilág felé.” A vezetési kultúra feltárása és meghatározása tehát a személyi és testületi identitást erősítő tényező, amely elősegítheti a szervezet lelki és szellemi erőforrásainak integrálását, az „otthon” légkörének kisugárzását.

Ahhoz, hogy a vezetési kultúra minősítése betöltsen az előbbi mozgósító hatását, bizonyos nyilvánosságot kell kapnia. Ha azt csak a csúcavezetők szűk köre ismeri, akkor szélesebb tovagyűrűző hatásokra nem lehet számítani. Ha a vezérkar minősítése pozitív és annak értékei az egész cégre jó fényt vetnek, akkor azt nem ajánlatos szemérmesen elhallgatni, hanem ellenkezőleg: viszonylag széles körben terjeszteni célszerű. A „jó bornak is kell a cégér” elvének követését ajánljuk. A cég MENDI-vel feltárt vezetési kultúrájáról a legkülönbözőbb célokra szerkesztett anyagok készíthetők, amelyek szóban és írásban terjeszthetők. Ilyen fórumok lehetnek például vezetői értekezletek, állománygyűlések, továbbképzési események stb. Írásos tájékoztatók készülhetnek pl. a fő tulajdonosok számára, a testületi tagok informálására, a legfontosabb üzleti partnereknek stb. A cég reklámanyagaiba is bele lehet foglalni a vezetési kultúra legjobb értékeit. A belső személyzet tájékoztatására az üzemi lap is célszerű fórum lehet (ahol van ilyen). A vezetési kultúra által közvetített szellemet és magatartást tehát terjeszteni és suly-

kolni szükséges ahhoz, hogy az átítassa a szervezet egész személyzetét, továbbá, hogy a külvilágban rögzüljön az a kép, amit a vezérkar a maga kultúrájával a környezetének üzeni kíván.

Az olvasóban bizonyára felmerül a kérdés: és mi van akkor, ha a feltárt vezetési kultúra nem jó minőségű? Bizony ilyesmi előfordul. A bemutatott egyetlen országos térképen is láttuk a magyar cégek kultúrájának differenciálódását, és ebben a változatosságban jócskán előfordulnak szerényebb színvonalú vezérkarok is. Ha a vizsgálat a megbízónál hasonló eredménnyel végződné, akkor természetesen egészen más kezelés ajánlatos. Ahogy az ember nem kürtöli világgá az olyan dolgait, amelyek rossz hírért keltenék, a megbízó is jól teszi, ha a rá nem hízelgő eredményt elhallgatja. Minthogy ők rendelték meg a vizsgálatot saját maguk számára, nem tartoznak annak kimeneteléről senkinek számadással. Legokosabb ilyenkor a tanulmányt a nyilvánosság elől elzárni, titkosítani és csak a szervezet csúcsvezetőit beavatni.

Ha a MENDI a vizsgált cégnél komoly vezetési betegségekre derít fényt, akkor ez a diagnózis szolgáljon támpontul a gyógyítási terápia kidolgozásához. A vezérkar gyökeres feljavítása komoly és többnyire időigényes (esetleg évekig tartó) fejlesztő munkát követel.

A vezetési kultúra emelésének számos konkrét módja lehetséges. (1) Legkézenfekvőbb a csendes önfejlesztés. Az átvilágítás helyzetértékelését megismerve, a vezérkar tagjai ráébrednek önnön problémáikra, és elhatározzák, hogy változtatnak rajta. Ha a vezetők többsége ezt a szándékát meg is valósítja, akkor ez mintegy észrevétlenül elvezet a vezérkar munkájának javulásához. (2) Minőségi személycserék. A vezérkar szerényebb minősége mögött leggyakrabban az az ok rejtőzik, hogy ebben a mezőnyben néhány gyenge ember is előfordul, és ezek lerontják az együttes átlagos minőségét. Ajánlatos ezért a vezérkari vezetők minősítését egyenként is elvégezni (erre szolgál a MENDI egy másik blokkja), mert akkor azonosíthatók lesznek azok a küszöb alatti vezetők, akiket le kell cserélni. A gyenge embereket kiválókkal váltva fel, hirtelen nagy javulás érhető el a vezetési kultúra minőségében. (3) Személyzeti átcsoportosítás. Többször találkoztunk olyan esettel, amikor a vezérkar személyi összetétele összességében nem rossz, de egyes vezetők nincsenek adottságaiknak megfelelő pozíciókban. Gyakran néhány célszerű helycserével is feljavítható az együttes. (Ehhez szintén a vezetők egyéni minősítése ad támpontot.) Ha mindenki azt csinálja, amihez legjobban ért, akkor a csapatmunka is színvonalasabb lesz. (4) Vezető-továbbképzés. A vállalati vezetők mindegyike megelőzően

mérnökként, jogászként, közgazdászként dolgozott. A maguk szakterületén elméletileg is felkészültek, de sokuk vezetéstudományi tanulmányokat soha nem folytattott. Vezetni kizárólag csak a gyakorlatban tanultak. A vezérkar egyes tagjainak szükségük lehet rá, hogy vezetőként továbbképezzék magukat. Biztos, hogy ezzel felvértezve, tudatosabban fogják végezni vezetői munkájukat. (5) Vezetői készségfejlesztés. Egyes vezetők megszokott, sablonos eszközökkel végzik munkájukat. Pedig a közös munka irányításának gazdag módszertana, változatos technikája létezik, amely megtanulható. Ma már a vezetői készségfejlesztő gyakorlatok nagy választéka létezik, melyeket hozzáértő tréner vezetők kiscsoportoknak a helyszínen betanítanak. Ezek a foglalkozások fejlesztik a vezetők együttműködési, problémamegoldó, munkaszervezési, alkotói, vállalkozói stb. készségeit. Az ilyen tréningek elősegítik azt is, hogy a vezérkar egységes vezetői csapattá kovácsolódjon (ha eddig nem akként működött). Amikor az iméntiek szerint a komplex vezetésfejlesztési program lezajlott és már érzékelhető, hogy új ütőképes vezérkar kovácsolódott ki, akkor érdemes újabb átvilágítást végezni. Ha ez beigazolja a pozitív fordulatot, akkor viszont annál nagyobb elégtétellel lehet a cég immár tisztességes vezetési kultúráját a korábban említett nyilvános fórumok elé tárni, és ennek kedvező hatásait kiaknázni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK 1996
- Branyicki Imre: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle 1989/1
- Fiedler, F.E.: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Csoportlélektan. Szerk: Pataki Ferenc. Gondolat 1980
- Kindler-Pap: Komplex rendszerek vizsgálata. Műszaki kiadó 1977
- Kovács Sándor: Management és szervezet. MKKE kézirat 1983
- Lewin, K.: Csoportdinamika. KIK 1975
- Máriás Antal: Fejezetek a szerveztelemzés és a szervezettefejlesztés témaköréből. Tankönyvkiadó 1980
- Poór József: Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány 1995/9
- Varga Károly: Szervezeti kultúráink koordinátái. Ergonómia 1982/3
- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Akadémia kiadó 1986